



Tre innovative trends i park- og naturforvaltningerne

Lindholst, Andrej Christian

Published in:
Stads og Havneingenioeren

Publication date:
2012

Document Version
Accepteret manuscript, peer-review version

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):
Lindholst, A. C. (2012). Tre innovative trends i park- og naturforvaltningerne. *Stads og Havneingenioeren*, 2012(08), 42-43.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Tre innovative trends i park og naturforvaltningerne

Tre hovedstrømninger leder i dag innovationen af de organisatoriske værktøjer i den offentlige forvaltning. Det drejer sig om øget integration af markedet, øget integration af borgere/brugere, samt fokus på en 'bred bundlinje'.

Af | Andrej Christian Lindholst, adjunkt, Aalborg Universitet

Park- og naturforvaltningerne anvender de tre hovedstrømninger i innovationen af både egne organisationer og de services og ydelser, de leverer. Der er en del eksempler på park- og naturforvaltninger, der integrerer en eller to hovedstrømninger i deres innovative processer. Der er dog kun få - eller ingen - der forsøger sig med integration af alle tre hovedstrømninger.

Udbud og udlicitering med fokus på 'bedre og billigere' drift fylder det meste af dagsordenen vedrørende anvendelse af markedsløsninger i det offentlige. Der udbydes og udliciteres en stadigt større mængde opgaver, og erfaringen viser, at der er direkte besparelser at hente på driftsbudgetterne. En gennemsnitlig anslået procentsats for direkte besparelser på park- og vejområdet ligger på omkring 10 procent. En vellykket udlicitering forudsættes af, at egen organisation og støttesystemer er forberedte.

Øget integration af markedet

En række sideeffekter kan dog udvande de direkte gevinster ved udlicitering. Dette sker eksempelvis indirekte via forringede vilkår for medarbejdere og udstødning fra arbejdsmarkedet og mere direkte gennem øgede udgifter til administration og kontrol, samt et manglende fokus på rekreative og sociale funktioner og udvikling i driftsfasen.

Der er stadig brug for innovation og integration af nye markedsløsninger. Integration af udviklingsmidler i driften via udlicitering er - trods åbenlyse fordele - endnu ikke afprøvet af danske park- og naturforvaltninger i større udstrækning. På vejområdet anvender Vejdirektoratet partnering som model for kontraktssamarbejde ved driftsopgaver. Samtidig gennemfører Vejdirektoratet det første offentlig-private partnerskabsprojekt (OPP) inden for vejområdet herhjemme.

En effektiv udnyttelse af OPP og andre innovative markedsløsninger kræver en ny tilgang i forvaltningen, som bygger på en klar opstilling af målsætninger og en optimal fordeling af risiko mellem parterne. Traditionelle opfattelser af ejerskab, finansiering, ansvar, ekspertise og styring bliver sat i spil. Anvendelse af nye modeller i fuld skala kræver stort politisk mod og opbakning samt under-

støttende retningslinjer og lovgivning på området. I forhold til de udbredte tilgange til udlicitering er mulighederne for innovative offentlig-private løsninger ikke afprøvet i større udstrækning endnu.

Øget integration af borgere/brugere

Kommunerne og de enkelte forvaltninger har en lang tradition for inddragelse af borgere og brugere igennem det kommunale plan-system og ikke mindst den offentlige debat. En række nationale interesseorganisationer har længe været en del af forvaltningens med- og modspillere i forhold til friluftsliv og aktivitet i det grønne.

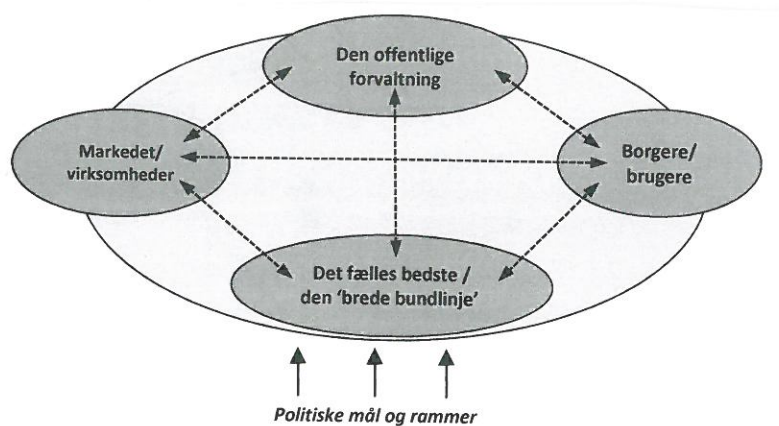
Inddragelsen kan også række ud over høring og handle om etablering af dialog og uddelegering af beslutningskompetence. Borgeren og/eller brugeren bliver her medbestemmende i større eller mindre grad i forhold til planlægning, design eller drift.

Borger- og brugerinddragelsen er italesat under et slogan om 'frivillighed', og der er håb om større anvendelse af frivillige indsatser i drift og forvaltning. Eksemplerne omfatter blandt andet bruger-drevne byhaver og fødevarefællesskaber. Arbejdet med frivillige kræver samtidig en anden tilgang til ledelse og motivation, end når det drejer sig om professionelle.

Udforskning af mulighederne i IT og virtuelle medier i forhold til borger- og brugerinddragelse er også først lige begyndt. Individets tilknytning til de nære omgivelser i lokalsamfundet har længe været betragtet som truet af fremkomsten af informations- og netværks-samfundet. Samtidig rummer anvendelse af IT og virtuelle medier mulighed for nye - og uudforskede - tilknytninger til de nære omgivelser. Eksempler på IT-teknologier er applikationer til mobiltelefoner og internetbaserede sociale grupper.

Den brede bundlinje

Den brede bundlinje omhandler samfundsmæssige og politisk ønskede mål og resultater. Park- og naturforvaltningerne har på det strategiske niveau for længst fået øje på den brede bundlinje. I plandokumenter og strategier optræder mål og temaer, der vedrører



Figur 1. Integrationstendenser i den offentlige innovation

sociale og rekreative muligheder, sundhed og helbredsmæssige effekter, miljøvenlig drift, bidrag til klimatilpasning og et bedre lokalt miljø. Hertil kan nævnes et attraktivt grønt nærmiljø, øgede huspriser, konkurrencedygtighed i forhold til arbejdskraft, borgere og virksomheder samt udvikling af forvaltningens organisation og medarbejdere.

I forhold til de nedarvede organisatoriske rutiner og vaner omkring drift og udvikling kræver den brede bundlinje både en redefinering og ny operationalisering af de kvaliteter park- og naturforvaltningerne arbejder med.

Teknik og Miljøforvaltningen i Københavns Kommune arbejder eksempelvis med deres egen version af en bred bundlinje via deres total quality management (TQM) inspirerede kvalitetsmålinger i en helhedsorienteret driftsstrategi (HOD). I strategien er der fokus på måling bundlinjerne: Økonomi, faglighed, borgertilfredshed og medarbejdertilfredshed. Strategien bliver også anvendt til udvikling af en ny organisationskultur, hvor bestiller- og udførerenheder integreres (på ny).

Den brede bundlinje kan også handle om at skabe et større handlerum for forvaltningen i forhold til ydelser, der er formuleret af

og tilpasset lokale muligheder og behov. Nye perspektiver på kvalitet er også i spil – eksempelvis gennem udvikling og anvendelse af nye 'kvalitetsstempler'.

Integration af de tre hovedstrømninger

Den store udfordring i dag er ikke at håndtere en eller to af de tre hovedstrømninger. Udfordringen er at udvikle og håndtere værktøjer og forvaltningsmodeller, der integrerer alle tre hovedstrømninger samtidigt.

Figur 1 illustrerer de tre hovedstrømninger og de integrationstendenser, der er opstået i den offentlige organisation. Forvaltningen er ikke i centrum længere, da det er den brede bundlinje, som er i fokus for de forskellige interessenter og aktører i den politisk afgrænsede offentlige kontekst. Såfremt at innovationen understøtter integrationen yderligere, vil der opstå egentlige overlap og ikke bare amlængde-relationer mellem de forskellige dele inden for den politiske kontekst. Eksempelvis ved at borgere/brugere og markedet/virksomheder i større grad uddelegeres medbestemmelse i forhold til målsætningerne i den brede bundlinje.

- vi glæder os til at se dig til
Digital nutid - kommunal fremtid

RINGSTED KONGRESSECENTER

Nørretorv 22 · 4100 Ringsted · Telefon 57 67 11 01 · www.ringstedkongrescenter.dk

